Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines

Corporate Social Responsibility And Human Resource Management Practices

Robert COULON

Cahier du FARGO n° 1060902
LEG – FARGO (Centre de recherche en Finance, Architecture
et Gouvernance des Organisations)
UMR CNRS 5118
IAE de Dijon- Université de Bourgogne
PEG - Boulevard Gabriel BP 26611
21066 DIJON Cedex
France
Tél : (33) (0)3 80 39 35 02
Fax : (33) (0) 3 80 39 54 88
e-mail :Robert.Coulon@u-bourgogne.fr

Résumé

Dans quelle mesure les entreprises françaises déclinent-elles la notion de Responsabilité Sociale dans leurs pratiques de gestion des Ressources Humaines (GRH) ? Cherchent-elles à développer des pratiques RH qui dépassent l'application des règles de droit ? Pour répondre à ces questions, nous présentons les résultats d'une enquête auprès de 106 professionnels RH appartenant dans leur majorité à des entreprises industrielles de taille importante. Leurs témoignages, recueillis par questionnaires, portent sur un ensemble limité de pratiques RH socialement responsables.

Selon nos résultats, les pratiques de GRH intègrent assez peu la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ; elles répondent essentiellement à des règles de droit.

Mots clés : Responsabilité Sociales des Entreprises (RSE), Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Abstract

As far as human resource management practices (HRM) are concerned, how do French companies respond to corporate social responsibility (CSR)? Are they eager to develop practices beyond the existing legal rules? To answer these questions, we present the results of an inquiry involving 106 HR managers who mainly belong to large manufacturing companies. Their statements, collected by questionnaire, are focused on a few "responsible" HRM practices.

According to our results, the HR management practices are still very slightly affected by CSR, they mainly respond to legal rules.

Key words: Human Resource Management (HRM), Corporate Social Responsibility (CSR)

Classification JEL: M12, M14, M51

Dans quelle mesure la RSE s'inscrit-elle dans les pratiques de gestion des ressources humaines ? Plus précisément, peut-on élaborer aujourd'hui un premier bilan des pratiques RH « socialement responsables » et évaluer en quoi ces pratiques excèdent la simple application du droit du travail ? Pour construire ce bilan et réaliser cette évaluation, nous ne pouvons pas nous fonder sur les données diffusées ou mises en avant par les entreprises : celles-ci sont peu précises voire partiales (Autier, 2001). C'est pourquoi nous avons choisi d'interroger directement un ensemble de professionnels de la fonction Ressources Humaines.

Dans cet article, nous synthétisons et présentons les témoignages de 106 professionnels RH appartenant dans leur majorité à des entreprises industrielles de taille importante. Ces témoignages portent sur un ensemble bien défini de pratiques RH « socialement responsables ». Ils permettent d'appréhender l'engagement actuel des entreprises dans des domaines sensibles comme l'intégration des personnels handicapés, l'orientation des dépenses en matière de formation, la prévention des accidents, etc.?

Dans la première partie de l'article, nous développons la problématique et la présentation de notre enquête. Dans la seconde partie nous exposons les principaux résultats obtenus. La troisième partie est consacrée à une discussion des principaux apports de cette enquête et à une conclusion.

1- CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

L'établissement d'un bilan des pratiques RH relevant de la RSE pose à la fois des problèmes conceptuels et méthodologiques importants (Allouche, Huault et Schmidt, 2004). Nous précisons dans cette première partie les définitions retenues et la méthodologie mise en œuvre dans cette recherche.

1.1- Les professionnels de la fonction RH et les pratiques RH relevant de la RSE

Nous insistons sur le fait que la RSE s'appuie sur un usage éthique et juridique du concept de responsabilité avant de préciser qui définit ces pratiques RH « socialement responsables » et les modalités qu'elles adoptent dans les entreprises.

1.1.1- Usages éthique et juridique du concept de responsabilité

Aujourd'hui, il est largement admis qu'une entreprise est « responsable » de ses impacts environnementaux et sociaux. L'usage qui est alors fait du concept de responsabilité est à la fois

moral et juridique. La distinction et la complémentarité de ces deux usages doivent être précisées pour comprendre l'utilité même de la notion de RSE.

Pour Jonas (1990), l'objet premier de la responsabilité consiste depuis toujours en une réflexion sur la nécessité de protéger le fragile, le vulnérable, le périssable (p 184-186). De ce point de vue, la responsabilité connaît à la fois un usage juridique et un usage moral (p 132-135). Dans le premier cas, le sujet responsable juridiquement assume une dette, une culpabilité pour des actes passés (responsabilité rétroactive). Dans le second cas, il limite son pouvoir d'agir parce qu'il envisage en conscience les répercussions néfastes au plan social d'un ensemble d'actes qu'il pourrait engager (responsabilité prospective).

Ainsi, Jonas n'oppose en aucune manière usage juridique et usage moral de la responsabilité. Il met seulement en avant un usage moral de la responsabilité ; avant d'agir, il nous demande de « consulter nos craintes préalablement à nos désirs » (p 54). Ces craintes, pour Jonas, ne limitent pas notre réflexion, elles nous amènent à nous poser les bonnes questions.

Transposé au niveau des entreprises, l'usage moral de la responsabilité peut être énoncé de la manière suivante : placées devant des situations aux aspects à la fois menaçants et porteurs d'avenir, les entreprises doivent réfléchir au caractère irréversible de leurs actes et aux conséquences en partie imprévisibles de leurs décisions avant de s'engager dans l'action.

Cette transposition du concept de responsabilité au niveau des entreprises pose des problèmes d'interprétation. En effet, les entreprises constituent des collectifs au sein desquels l'accès aux prises de décisions et la possibilité de faire valoir les conséquences de telle ou telle action dépendent d'une logique de hiérarchie et de fonctions (Douglas 2004 ; Reynaud, 1989, 1991). De sorte que, si la RSE concerne tous les salariés, ceux qui occupent des fonctions stratégiques ou d'encadrement sont plus à même d'intervenir sur son intégration.

1.1.2- Qui définit les pratiques RH « socialement responsables » ?

Depuis 1953, les définitions de la RSE se multiplient et quelquefois s'opposent dans le cadre d'approches qui reposent sur des logiques économiques et sociales différentes (Gond et Mullenbach-Servayre, 2003). De ce point de vue, Allouche, Huault et Schmidt, (2004) distinguent essentiellement trois « modèles » de la RSE. Nous développons ces trois modèles pour préciser dans chaque cas qui sont les acteurs qui définissent la RSE, puis spécifient et intègrent les pratiques RH « socialement responsables ».

<u>1- Les actionnaires définissent la RSE : le modèle « stockholders »</u>

Pour Friedman (1962, 1970), ceux qui définissent la RSE sont clairement identifiés. En effet, pour lui :

- la responsabilité sociale l'entreprise dépend des exigences des actionnaires, « généralement » sensibles à l'application des règles de droit et des règles éthiques ;
- le dirigeant est, au nom des actionnaires, le garant de l'application de ces règles.

Ainsi selon Friedman, qui s'appuie sur le modèle économique orthodoxe, seul l'usage juridique du concept de responsabilité est à prendre en compte. A travers des règles de droit et de jurisprudence, la justice définit explicitement l'ensemble des obligations des employeurs. Selon cette approche l'intégration de la RSE se limite à la stricte application des règles de droit en matière de pratiques sociales comme de pratiques commerciales, et le dirigeant est garant de l'application de ces règles. Dans la conduite de l'entreprise, le dirigeant applique tout le droit, mais rien que le droit, et ni lui ni les actionnaires n'ont pas à envisager les répercussions néfastes de leurs décisions sur le plan social.

Mintzberg (2004, p 183-203) rejette les positions théoriques censées justifier cette conception de la RSE. Il constate que :

- les actionnaires n'optimisent pas les possibilités de contrôle dont ils disposent pour cadrer l'action des dirigeants ;
- il n'y a pas de concurrence ouverte et libre : plus l'entreprise est grande, plus elle manipule le marché, appliquant des règles qui n'obéissent ni au droit, ni à l'éthique.

Ces critiques sont largement admises et les arguments de Friedman sont aujourd'hui invalidés sur le plan économique (Stiglitz 2003, p 46-54 ; p 329-340) et écartés, sur le plan social, par de nombreux dirigeants (Riboud, 1987, p 15-16 et p 125-129 ; Pesqueux et Ramanantsoa, 1995).

2- Les « partenaires » définissent la RSE : le modèle « stakeholders »

Martinet et Reynaud (2001, p 13-17) rappellent que l'entreprise n'est pas seulement un agent de production, mais aussi une organisation sociale et un système politique. La légitimité des décisions du noyau stratégique n'est pas uniquement soumise aux demandes des actionnaires mais aussi à la pression d'un ensemble de partenaires (clients, fournisseurs, salariés, collectivités publiques). Selon ce modèle « partenarial » (Freeman, 1984), la RSE se comprend comme la capacité à satisfaire les intérêts quelquefois contradictoires des différents stakeholders. L'approche de la RSE est à la fois juridique (respecter le cadre légal) et gestionnaire (intégrer les intérêts des différents « partenaires »). Adoptant ce point de vue, la Commission Européenne (2002) définit la RSE comme : « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales liées à leurs activités et à leurs relations avec l'ensemble de leurs partenaires et collaborateurs ».

Selon cette vision, le dirigeant arbitre les intérêts contradictoires des partenaires, respecte le cadre légal, et il cherche à intégrer des pratiques de RSE qui s'exercent au bénéfice de tous. Mais il n'agit pas seul pour décliner la RSE sur les pratiques de GRH. Mercier (1999, p 66) signale la nécessité d'une implication de tous les niveaux hiérarchiques :

- les orientations sont définies par la direction générale ;

- le service RH propose, coordonne et harmonise des pratiques qui répondent à ces orientations ;
- l'encadrement respecte ou améliore ces pratiques dans la gestion quotidienne des personnes.

Au-delà, Mercier (1999, p 66-69) indique la nécessité de prendre en compte non seulement les potentiels et les attentes des salariés en matière de pratiques « socialement responsables ».

3- La société définit la RSE : le modèle du volontarisme social

Selon Brummer (1991) les entreprises doivent favoriser activement les projets sociaux même lorsqu'ils rentrent en conflit avec la maximisation de la valeur créée. La RSE consiste alors en une prise en compte volontaire d'attentes qui sont exprimées au niveau de la société dans son ensemble.

Amadieu (1999) donne de la RSE une définition qui relève de cette conception : la responsabilité sociale de l'entreprise est « une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son [l'entreprise] fonctionnement et de son activité ».

Cette définition est de loin la plus intéressante, c'est elle qui traduit le mieux la notion de responsabilité prospective définie par Jonas (1990). Mais il est impossible d'établir un bilan des pratiques RH « socialement responsables » sur la base de cette définition. Le champ de la recherche est trop vaste et il déborde largement le domaine des sciences de gestion. En effet, au delà de la notion de « pratiques RH », tous les thèmes qui touchent au travail méritent alors l'attention du chercheur : conditions de travail des sous-traitants, travail des enfants, pratiques de discrimination à l'embauche, égalité des rémunérations hommes/femmes, santé au travail, insertion des jeunes et des chômeurs de longue durée, etc. Par ailleurs, l'étude de ces thèmes devrait, pour rendre compte des différents de points de vue qui traversent la société, être menée selon une combinaison d'approches gestionnaire, juridique, philosophique, historique, économique, sociologique… approches quelquefois difficiles à concilier.

C'est pourquoi nous comprenons la RSE comme un construit social dépendant largement de contextes culturels (Maignan et Ralston, 2002) et qui intéresse des disciplines scientifiques distinctes. Quand elles abordent le thème de la RSE, ces disciplines adoptent des objets de recherche quelquefois identiques, mais elles se basent sur des paradigmes différents et suivent souvent des méthodes particulières. Cette position amène le chercheur en gestion à mieux apprécier les études sur la RSE menées dans d'autres disciplines ou les débats qui traversent la société et dont certains sites spécialisés font état (voir par exemple; www.novethic.fr; www.veille-sociale.net; www.tripalium.com), et à clarifier la contribution que peut apporter sa discipline au débat.

Ce point de méthode nous engage à limiter fortement le cadre de cette étude en revenant sur l'objet même de notre recherche : réaliser un bilan des pratiques RH « socialement responsables » effectivement mises en œuvre dans les entreprises, et évaluer en quoi ces pratiques excèdent la simple application du droit du travail. Il s'agit donc de mener une étude de nature exploratoire, basée sur une approche descriptive (et non pas normative), pour recueillir une information relativement exhaustive sur les pratiques RH « socialement responsables » mises en œuvre, consulter sur chacune de ces pratiques les obligations faites à l'employeur, et fournir une première évaluation sur l'écart existant entre ce que demande le droit et la manière dont les entreprises se « responsabilisent ».

Ce bilan et cette évaluation ne peuvent pas porter sur l'ensemble des pratiques RH « socialement responsables » qui peuvent être référencées. Il ne s'agit pas non plus de l'étude d'une de ces pratiques particulières. Il reste à faire et à justifier le choix de l'ensemble limité des pratiques « socialement responsables » sur lesquelles nous travaillons.

1.1.3- La définition d'un ensemble de pratiques RH « socialement responsables »

L'ensemble des pratiques « socialement responsables » retenu pour cette étude dépend d'un ensemble de choix portant sur :

a- le modèle théorique privilégié ;

b- le contexte de l'étude (national ou international) ;

c- les thèmes qui, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, paraissent le plus liés à la notion de RSE ;

d- le type d'informations que nous pouvons collecter pour réaliser ce bilan descriptif des pratiques « socialement responsables », et de la fiabilité des informations en question.

Nous examinons maintenant dans le détail chacun de ces choix.

a- Nous privilégions le modèle partenarial définit plus haut, et, en conséquence, une approche théorique à la fois gestionnaire et juridique. Dans cette perspective, les pratiques RH relevant de la RSE sont spécifiées et évaluées dans l'entreprise et pour différents partenaires à l'aide d'indicateurs figurant dans :

- des documents formalisés et diffusés par les services de communication et les services RH sur la base d'une demande de la direction : charte, code de conduite, état des indicateurs des principaux référentiels existants (SA 8000 (OIT) ; indicateurs sociaux du Global Reporting Initiative) ; états des indicateurs des principales agences de notation ; prix reçus par les entreprises ; etc.
- des documents élaborés par les services RH et qui répondent à une obligation légale (conventions d'entreprises, mais aussi en France bilan social, rapport NRE 2002) ; des

documents juridiques relevant des amendes et des condamnations (inspection du travail, prud'hommes, dossiers de justice) ;

- de documents élaborés par les services RH qui traduisent des exigences de qualité des partenaires (AFNOR, 2002) ou un souci de veille sociale de la part de la direction (Martory, 2004 ; Taïeb, 2004, Picard, 1991).

b- Certaines pratiques RH relevant de la RSE sont écartées car nous limitons le champ de la recherche à la France. Cette limitation permet de tenir compte à la fois de l'importance du contexte culturel cité plus haut et des différences marquées du droit (du travail ; des affaires) entre les pays.

En effet, au niveau mondial l'indicateur témoignant du travail des enfants, par exemple, a un sens dans le domaine de la gestion. Il est présent dans les référentiels internationaux existants (SA 8000 (OIT) ; indicateurs sociaux du Global Reporting Initiative) et près de la moitié des codes de conduite des sociétés multinationales y font référence (Diller, 1999). Mais en France, du fait de l'interdiction faite aux employeurs de faire travailler des enfants, l'étude de cette pratique relève plus du domaine de la sociologie.

c- Certaines pratiques RH relevant de la RSE sont mises de côté car nous nous centrons sur les thèmes RH auxquels se réfèrent la plupart des documents cités plus haut. Nous l'avons vu plus haut, ces différents documents (chartes, état des indicateurs de tel ou tel référentiel, tableaux de bord sociaux, etc.) traduisent les préoccupations de partenaires différents et ne répondent pas au même objet. Ils rassemblent et évaluent des indicateurs souvent distincts par nature ou construction. Cependant si l'on considère les thèmes R.H auxquels se réfèrent ces indicateurs, les thèmes ayant trait à l'accès à l'emploi, au maintien dans emploi et aux conditions de travail sont présents dans la plupart de ces documents et c'est pourquoi nous les privilégions. Ce choix explique que des indicateurs importants, comme par exemple celui qui traduit le respect ou non respect de l'égalité de rémunération homme/femme, ne seront pas étudiés dans le cadre de cette enquête.

d- Enfin, certaines pratiques RH relevant de la RSE sont écartées quand nous évaluons la possibilité de recueil d'informations ou à la fiabilité des informations recueillies. Si nous considérons l'accessibilité des sources d'informations concernant les pratiques RH « socialement responsables », nous pouvons établir le classement suivant :

- Informations affichées par l'entreprise ou largement diffusées :

Rapports sociaux et environnementaux (rapports NRE 2002) ; état des indicateurs des principaux référentiels existants (SA 8000 (OIT) ; indicateurs sociaux du Global Reporting Initiative) ; états des indicateurs des principales agences de notation ; prix reçus par les entreprises ;

- Informations formalisées par l'entreprise et accessibles sur demande explicite du chercheur :

Codes de conduites ; chartes ; bilans sociaux, tableaux de bord sociaux ;

- Informations non formalisées par l'entreprise et recueillies par la base d'enquêtes :

Questionnaires adressés aux directions générales, aux professionnels de la fonction RH; aux employés ; amendes et condamnations (inspection du travail, prud'hommes, dossiers de justice).

La plupart des travaux de recherche actuels sur la RSE reposent sur des informations formalisées et diffusées par les entreprises elles-mêmes. Or, la fiabilité de ces informations est discutable. Sur ce point la critique de Salmon (2002, p 58-59) est radicale. Pour elle, les informations formalisées et diffusées par les services de communication ou les directions font partie d'un discours éthique à visée idéologique. Autier (2001) est plus mesuré, il note cependant que le recueil d'informations mises en forme et diffusées par l'entreprise ne permet pas de mesurer la performance sociale de l'entreprise mais la performance des stratégies de communication mises en œuvre. Il est vrai que certains de ces supports ont une visée normative (chartes et codes de conduite par exemple) et ne fournissent pas une information fiable quant aux pratiques effectivement mises en œuvre.

Seuls quelques uns des supports cités ont une visée descriptive et peuvent être utilisées pour réaliser un bilan des pratiques RH « socialement responsables » :

Rapports sociaux et environnementaux (rapports NRE 2002) ; bilans sociaux; tableaux de bord sociaux ; questionnaires adressés aux directions générales employés et aux professionnels de la fonction RH; amendes et condamnations (inspection du travail, prud'hommes, dossiers de justice).

Parmi ces supports seuls les questionnaires adressés aux professionnels de la fonction RH permettent de recueillir dans le cadre d'une même enquête une information abondante, assez précise et assez fiable sur les pratiques RH « socialement responsables » mises en oeuvre. En effet, ces professionnels, nous l'avons vu plus haut interviennent dans l'élaboration de la plupart des documents permettant d'évaluer les pratiques « socialement responsables » de l'entreprise.

Cependant, certains indicateurs ne peuvent être évalués par le biais d'une enquête par questionnaire. En effet, et ce point nous a été confirmé lors du pré-test du questionnaire, même s'ils sont informés de l'objet de l'enquête et du respect de l'anonymat des entreprises et des répondants, nos informateurs ne répondront pas à des questions portant sur certaines pratiques.

Par exemple, en ce qui concerne l'accès à l'emploi, les professionnels de la fonction RH répondront sans peine à des questions portant sur l'accueil et l'intégration des handicapés : ils connaissent les pratiques de l'entreprise, disposent de données fiables sur ces pratiques et ils peuvent sans risque les communiquer. Mais ils ne répondront pas à des questions portant sur l'existence de pratiques de discriminations à l'embauche dans leur entreprise si ces pratiques visent des populations particulières : jeunes beurs, noirs, etc.

Sur la base de ces différents points, nous avons limité notre recherche à la réalisation d'un bilan sur un ensemble de pratiques RH ciblées :

Tableau 1 : Pratiques RH socialement responsables retenues

Thèmes RH / **Pratiques RH « socialement responsables » retenues**	**Accès à l'emploi**	**Maintien dans l'emploi**	**Conditions de travail**
Information, consultation des salariés et dialogue social	□	□	□
Veille concernant les conditions de travail pratiquées par les sous-traitants			□
Recrutement et insertion des personnels peu qualifiés, handicapés, et des collaborateurs non permanents	□	□	
Formation Professionnelle Continue et emploi	□	□	
Mesures d'accompagnement des licenciements économiques	□		
Prévention des accidents de travail			□
Evaluation et reconnaissance des compétences des salariés		□	

Dans la mesure du possible nous définirons les règles juridiques qui encadrent ces pratiques RH pour mieux évaluer en quoi les pratiques observées excèdent la simple application des règles de droit.

1.2- Méthodologie

Nous présentons d'abord les options définies pour mener cette recherche empirique avant de décrire en détail la structure de l'échantillon retenu.

1.2.1. Présentation de notre démarche

Nous voulons recueillir des témoignages sur des pratiques connues (pratiques RH relevant de la RSE et qui sont mises en œuvre dans les entreprises). Nous avons donc opté pour une approche quantitative par l'administration d'un questionnaire (Baumard et Ibert, 1999). Le questionnaire, présenté ici en annexe, a été élaboré sous SPHINX. Il a été soumis à une quinzaine de DRH qui l'ont pré-testé en face à face et ont permis de l'améliorer avant envoi. Le questionnaire final a été adressé par courrier à 209 professionnels de la fonction Ressources Humaines appartenant dans leur

très grande majorité (177), à une association de diplômés d'un Master Spécialité GRH (ancien DESS créé en 1975).

Il comprend une quarantaine de questions et s'articule en trois grandes parties. La première partie (4 questions) vise le recueil d'informations portant sur la fonction du répondant et sur la structure au sein de laquelle il exerce son activité. Dans la deuxième partie (9 questions), le professionnel RH livre un ensemble d'opinions personnelles et situe la position de son entreprise sur le thème de la R.S.E. Enfin, la dernière partie (25 questions) permet au répondant de préciser les pratiques RH relevant de la RSE qui existent dans son entreprise.

1.2.2. Analyse de la structure de notre échantillon

Notre échantillon final se compose de 106 réponses exploitables obtenues après une seule relance par courrier ; taux de retour 51 %. L'intérêt de cet échantillon repose à la fois sur la taille des structures dans lesquelles travaillent nos répondants et sur la fonction que ces derniers occupent dans ces structures.

Plus de la moitié de nos répondants opèrent dans des structures comptant plus de mille salariés et près des trois quarts d'entre eux travaillent dans des entreprises de plus de 500 salariés. Ils travaillent, dans leur grande majorité (65%) au sein d' entreprises industrielles appartenant à des groupes -les secteurs de l'automobile et de l'agroalimentaire sont les plus représentés-. Pour le reste, ils travaillent dans divers services (distribution, banques et assurances principalement).

La taille relativement importante des structures auxquelles appartiennent nos répondants permet :

- d'envisager l'existence d'une bonne formalisation des pratiques RH (Pichault et Nizet (2000, p 120-127) ;
- d'espérer une certaine formalisation des pratiques RH relevant de la RSE. En effet, plus les entreprises sont importantes, plus elles sont « visibles » et doivent communiquer sur leur politique sociale et environnementale (Texier 2002, p 37).

Par ailleurs, nos interlocuteurs occupent pour la plupart des fonctions leur permettant de rendre compte des pratiques RH relevant de la RSE : 31% d'entre eux sont DRH; 42% d'entre eux sont RRH et 20% sont assistants ou adjoint RH.

2- RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Nous rendons d'abord compte de l'opinion de nos répondants sur le thème de la RSE avant de faire le point sur les pratiques RH « socialement responsables ».

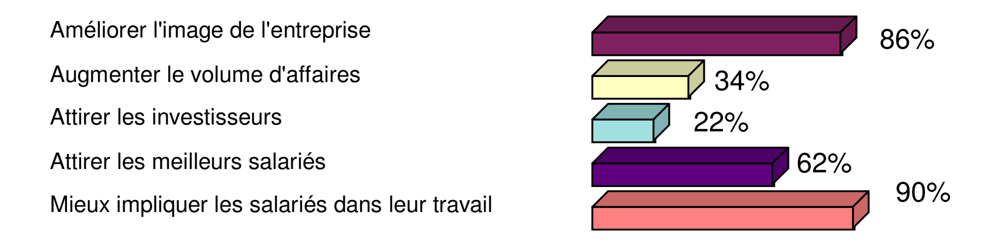
2.1- Les professionnels de la fonction RH et le développement de la RSE

2.1.1- Opinions des professionnels de la fonction RH sur le thème de la RSE

Nous notons tout d'abord que cette enquête rejoint une part des préoccupations actuelles de 79 % des professionnels RH de notre échantillon. Ensuite, il s'avère que pour eux la RSE n'est pas seulement un effet de mode : 84% d'entre eux perçoivent la RSE comme un ensemble d'incitations et de règles qui vont s'affirmer et influencer l'activité à venir des entreprises. Par ailleurs, ils développent un point de vue partenarial sur le thème de la RSE. En effet, 98% d'entre eux pensent qu'avant de prendre une décision stratégique, l'entreprise doit en évaluer les effets non seulement sur les actionnaires et les clients, mais aussi sur les employés et l'ensemble des partenaires.

Nous avons ensuite demandé à nos répondants de citer trois intérêts majeurs liés au développement de la RSE parmi un ensemble de cinq items (figure 1).

Figure 1: Classement des intérêts majeurs de la RSE



Nous constatons que nos interlocuteurs font ressortir des arguments déjà observés (Mercier, 2002, p 35-36 ; Tixier, 2002, pp 35-39).Les arguments économiques et financiers, qui intéressent directement les directions (Noël, 2004, p 19), ne sont pas mis en avant. D'ailleurs, nos répondants sont assez partagés lorsqu'il s'agit d'évaluer l'incidence économique de la RSE. Pour 36% d'entre eux, la mise en œuvre de pratiques relevant de la RSE améliore la performance économique et financière de l'entreprise et pour 42% d'entre eux, cette mise en œuvre implique des coûts diminuant la performance économique et financière de l'entreprise. Les 22% restant ne se prononcent pas.

Enfin, pour les professionnels interrogés, la formalisation des pratiques de RSE se fait d'abord au niveau de l'entreprise (tableau 2).

Tableau 2 : Selon vous, la RSE doit-elle plutôt dépendre ?

	Choix 1	Choix 2	Choix 3
Non réponse	2%	5%	5%
de la volonté de la direction	**74%**	18%	7%
des pratiques des entreprises du même secteur d'activité	13%	29%	**53%**
de conventions négociées au niveau de l'entreprise	11%	**48%**	35%

2.1.2- Positions des entreprises sur le thème de la RSE

Plus de la moitié de nos interlocuteurs (52%) rapportent que l'élaboration et la mise en œuvre d'une démarche de RSE n'est pas une préoccupation majeure de leur direction. Pourtant une forte majorité (57%) des professionnels interrogés indiquent que leur entreprise s'est dotée d'un code, d'une charte sociale ou environnementale ou bien s'est engagée dans une démarche de certification selon des normes sociales ou environnementales.

Mais en ce qui concerne les codes et les chartes : le tiers des répondants qui témoignent de l'existence de tels documents rapportent que les principes mis en avant ne font pas pour l'instant l'objet d'une vérification, vérification qui « crédibilise » ce type de documents (Persais, 2004, p 191).

Et, en ce qui concerne les démarches de certifications : elles ne visent presque pas la formalisation de pratiques RH relevant de la RSE. En effet, sur les 60 entreprises de notre échantillon qui s'engagent dans de telles démarches, 56 le font pour obtenir ou valider une certification selon la norme environnementale ISO 14001 ; 4 entreprises seulement sont engagées dans une démarche de certification de norme sociale de type OIT SA 8000.

2.2- Les pratiques RH des entreprises relevant de la RSE

Nous distinguons ici ces pratiques suivant qu'elles relèvent plutôt de l'initiative des directions, de l'action d'un service RH dans le cadre d'une politique de l'emploi, ou d'une action conjointe des cadres de proximité et du service RH.

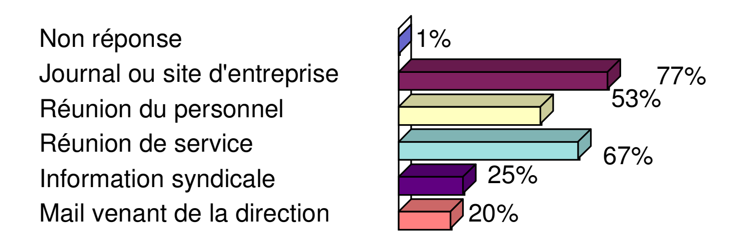
2.2.1- Pratiques RH relevant de la SRE à l'initiative des directions

a- Information, consultation des salariés et dialogue social

En ce qui concerne les échanges d'informations, il est à noter que 80% des entreprises de l'échantillon ont mis en place un Intranet. Mais le développement de cette technologie n'est pas

corrélé avec des pratiques innovantes en matière d'information, de consultation des salariés et de dialogue social. En effet, 45% seulement de nos répondants signalent l'existence d'une enquête de satisfaction auprès des salariés. Par ailleurs les salariés sont en général informés des perspectives stratégiques de l'entreprise par des modes de communication classiques : journal d'entreprise, réunions de service, réunions de l'ensemble du personnel (figure 2).

Figure 2- Comment les employés prennent-ils habituellement connaissance des perspectives stratégiques de l'entreprise ? *(Indiquer les trois modalités les plus courantes)*



L'utilisation des NTIC pour l'échange d'informations entre les salariés et les représentants syndicaux est un sujet délicat : les trois quart de nos interlocuteurs ne se prononcent pas sur l'utilisation que font les syndicats des NTIC pour s'informer ou entrer en communication avec les salariés de l'entreprise.

b- Veille concernant les conditions de travail pratiquées par les sous-traitants

Nous savons qu'actuellement, cette veille est limitée : le donneur d'ordre doit se faire remettre par l'entreprise sous-traitante une attestation sur l'honneur certifiant que le travail sera effectué par des salariés employés régulièrement au regard du code du travail. Nos répondants sont généralement peu ou mal informés sur les dispositions prises par leur employeur (tableau 3).

Tableau 3- Les conditions de travail (hygiène, sécurité, ergonomie) pratiquées par vos sous-traitants font-elles l'objet ? *(Plusieurs réponses possibles)*

	fréquence
Non réponse	12%
D'une demande d'informations de votre entreprise	25%
D'un cahier des charges conditionnant tout contrat	31%
D'une procédure de certification sociale qui vous est communiquée	2%
D'un protocole d'orientation défini en accord avec vos organisations syndicales	2%
Ne sais pas	**43%**

2.2.2- Service Ressources Humaines et pratiques RH « socialement responsables »

Nos questions portent sur des pratiques RH favorisant l'emploi ou la prévention des accidents du travail.

a- Recrutement et insertion des personnels peu qualifiés, handicapés, et des collaborateurs non permanents

Selon nos répondants, la collaboration avec les missions locales pour l'emploi et les différentes associations d'insertion est faible (41%), voire inexistante (27%).

En ce qui concerne l'accueil et de l'intégration des personnes handicapées : les entreprises sont tenues, par une loi de 1987 d'atteindre un quota de 6 % de personnes handicapées dans leurs effectifs ; celles qui n'atteignent pas ce quota versent des subventions de compensations à l'Agefiph, fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Les deux tiers seulement des entreprises de notre échantillon emploient des travailleurs handicapés, mais 40% d'entre elles atteignent le quota des 6% et ce pourcentage est plutôt élevé (Agefiph/Novethic, 2004). Les questions sur l'insertion des handicapés embarrassent nos interlocuteurs. Dans leur majorité (52%), les professionnels RH ne répondent pas à la question sur l'existence de mesures spécifiques pour l'intégration des handicapés ; ces mesures consistent, pour 40 % des répondants, à l'aménagement du poste de travail, ou l'aménagement à l'accès au poste.

En ce qui concerne l'embauche de collaborateurs non permanents : le recours à l'intérim et aux CDD est strictement encadré sur le plan juridique. Il se justifie dans trois cas seulement : l'accroissement temporaire d'activité, les contrats d'usage (emplois saisonniers) et les contrats de remplacement. Pourtant, les réponses recueillies indiquent l'utilisation régulière d'un taux important de main-d'œuvre précaire (CDD et intérimaires). En effet, le pourcentage de collaborateurs non permanents (intérimaires et CDD) dépasse les 10% dans la moitié des entreprises de notre échantillon; et dans plus de 12% d'entre elles l'emploi précaire dépasse les 25%.

Selon nos répondants, l'intégration des personnels intérimaires est essentiellement favorisée par une sensibilisation à la sécurité (69%), une présentation à l'équipe (66%) et une remise d'un livret d'accueil (54%).

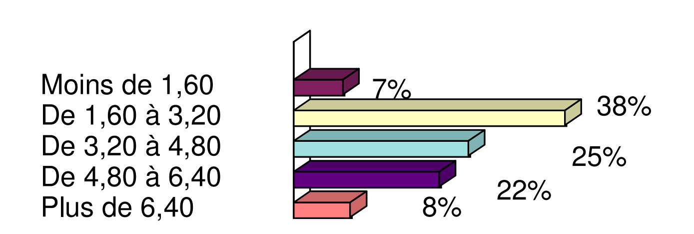
b- Formation Professionnelle Continue et emploi

La logique économique et le droit poussent l'employeur à construire un plan de formation qui permet l'adaptation de son personnel aux évolutions techniques et d'organisation. Pour mettre en rapport pratiques de formation et défense de l'emploi, nous nous sommes limités au recueil de

deux types d'informations : le budget consacré à la formation et l'orientation des dépenses en matière d'actions de formation.

En ce qui concerne le budget formation, nous savons que la participation des employeurs à la Formation Professionnelle Continue est fixée à 1,6% de la masse salariale dans les entreprises de plus de 10 salariés. Nous constatons sur la figure qui suit que l'effort consenti en matière de formation est important : 55% des entreprises consacrent plus de 3.2% de leur masse salariale au budget formation (deux fois plus que le minimum légal). Pour point de comparaison, le taux de participation financière moyen à la formation professionnelle continue en 2002 est de 3.02%. (voir : http://www.cereq.fr/cereq/2483/annee2002.htm)

Figure 3- Budget formation en % de la masse salariale



En ce qui concerne l'orientation des dépenses en matière de formation : les actions envisageables au plan de formation et le bilan de compétence ont un caractère social ; de ce point de vue, ces actions peuvent être classées par ordre de priorité :

- de faire le point sur les compétences du salarié et lui permettre d'acquérir un ensemble de nouvelles connaissances pour favoriser son accès à l'emploi (accès à l'emploi),
- de lui permettre de garder et de faire évoluer son emploi (maintien de l'emploi),
- il s'agit d'améliorer le statut hiérarchique de la personne (promotion).

Nous avons demandé à nos interlocuteurs de classer, parmi ces six actions de formation, les trois actions prioritaires en 2004 (tableau 4).

Tableau 4- Orientation des dépenses en matière de formation

	Choix 1	Choix 2	Choix 3
Non réponse	2%	3%	12%
1- Accès à l'emploi (ou retour à l'emploi)			
Les actions de conversion	3%	3%	2%
Les actions de lutte contre l'illettrisme	0%	0%	5%
Les bilans de compétences	0%	2%	2%
2- Maintien de l'emploi			

Les actions de prévention	7%	28%	**40%**
Les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances	**75%**	14%	9%
3- Promotion			
Les actions de promotion	14%	**48%**	26%

L'objet de la formation vise en premier lieu le maintien dans l'emploi ; les actions pour la promotion du salarié viennent après et en dernier lieu seulement celles qui préparent un retour à l'emploi. Les actions de conversion, bilans de compétences et lutte contre illettrisme restent des actions marginales. Cette forme de priorité se justifierait dans un contexte économique favorable, avec une forte stabilité de l'emploi. Mais ce n'est pas ce qu'observent nos répondants : au cours des cinq dernières années, le tiers des entreprises de notre échantillon final a procédé à un licenciement pour motifs économiques.

c- Mesures d'accompagnement des licenciements économiques

Nous savons qu'en cas de licenciement économique l'employeur est tenu, dans les entreprises ou établissements d'au moins 50 salariés, de définir et de mettre en œuvre un plan social (voir L 321.1 et suivants Code du trav.). Il doit développer un ensemble de mesures d'accompagnement. Certaines mesures permettent d'éviter ou de limiter les licenciements. D'autres mesures peuvent faciliter le reclassement des salariés licenciés.

Nous avons repris les mesures d'accompagnement principales et nous avons demandé à nos interlocuteurs de citer, parmi ces mesures d'accompagnement à caractère légal, les mesures qu'ils avaient observées ou mises en place (tableau 5). La question était ouverte, de manière à permettre aux répondants de se prononcer sur les pratiques originales dont ils pouvaient rendre compte. Sur les 35 entreprises concernées nous avons recueilli les observations suivantes.

Tableau 5- Mesures d'accompagnement des licenciements économiques

MESURES D'ACCOMPAGNEMENT LÉGALES	NOMBRE D'ENTREPRISES
Pour éviter ou limiter les licenciements	
Actions de reclassement internes	31
Travail à temps partiel	9
Préretraite progressive	20
Pour faciliter le reclassement des salariés licenciés	

Conventions de conversions/PARE	18
Primes d'incitations au départ volontaire	3
Actions de reclassement externe	23
Cellules de reclassement	4
Aide à la création d'entreprise	4
Entreprises concernées : total	35

Par ailleurs, 7 entreprises ont mis en place une cellule psychologique et 3 entreprises signalent des mesures de formation dont une formation diplômante.

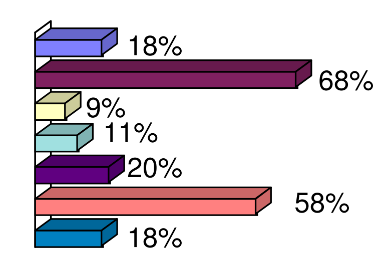
d- Prévention des accidents de travail

En matière juridique, la loi du 31 décembre 1991 reprend et développe les principes généraux de prévention de risques professionnels définis par la directive européenne du 12 juin 1989 ; elle forme les articles L 230-1 et suivants du Code du travail. Selon cette loi, l'employeur est tenu de « prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé « physique et mentale » des travailleurs de son établissement (…°). Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation, ainsi que la mise en place de moyens adaptés » (art. L 230-2 Code du travail). La responsabilité du salarié est elle aussi engagée : « conformément aux instructions qui lui sont données par l'employeur (…) il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé» (art. L 230-3 Code du travail).

Nos répondants rapportent d'abord les accidents du travail au non respect des règles de sécurité, à des facteurs humains ou au défaut de connaissances techniques des salariés. Parmi les autres causes citées, nous relevons surtout l'inattention, qui relève du « facteur humain », et les « manutentions non-conformes » qui peuvent être comprises comme un défaut de connaissances techniques du personnel.

Figure 4- Pouvez-vous classer les trois premières causes d'accident du travail ?

Non réponse
Non respect des règles de sécurité
Matériel vétuste
Circulation non réglementée
Défauts de connaissances techniques
Facteurs humains (stress, fatigue)
autre cause, précisez



Nous constatons donc que, pour nos répondants, les accidents du travail ont surtout pour origine un manque de conscience ou d'attention des salariés. Cependant leurs témoignages sur les mesures prises pour prévenir les accidents nuancent ce point de vue. En effet, à peine plus d'un tiers des entreprises consultées procèdent systématiquement ou fréquemment à des études ergonomiques pour accompagner la conception des postes de travail ; c'est pourtant à ce stade que les problèmes de prévention des risques doivent être posés (art. L 230-2 ; III (a)).

Selon les témoignages recueillis, la prévention des accidents passe surtout par un travail d'information (Figure 5).

Figure 5- Quelles sont les mesures prises pour réduire le nombre ou la gravité des accidents du travail ?

Non réponse	12%
Formation de secouriste pour tout l'encadrement	31%
Affichage des procédures de travail sur les postes exposés aux risques	56%
Affichage des procédures à suivre en cas d'accident	60%
Réunions de sensibilisation des salariés aux risques et préventions	54%
contrôle des salariés sous conduite addictive (alcool, drogue)	16%

Nous pouvons noter que près d'un tiers (31%) des entreprises répondent à l'obligation de sensibiliser l'encadrement aux risques professionnels en systématisant la formation de secouriste pour tout l'encadrement. Parmi les autres mesures prises pour réduire le nombre ou la gravité des accidents, les professionnels interrogés citent surtout diverses formations théoriques et pratiques à la sécurité (formations spécifiques aux produits ou aux procédés, formations « gestes et postures », exercice annuel incendie, etc.).

Mais une dizaine de professionnels seulement indiquent des pratiques liant prévention des risques professionnels et conditions de travail : audit sécurité, implication du CHSCT dans l'analyse des causes d'accidents, collaboration active avec la Caisse Régionale d'Assurance Maladie pour la prévention des Troubles Musculaux Squelettiques, etc.

2.2.3- Encadrement et pratiques RH « socialement responsables »

L'évaluation et la reconnaissance des compétences des salariés sont des pratiques RH qui relèvent de l'action conjointe de l'encadrement et du service RH. Nous pouvons qualifier ces pratiques de « socialement responsables » quand elles sont définies et mises en œuvre de manière à maintenir ou améliorer l'employabilité des salariés et quand elles visent une meilleure équité.

Le mode d'évaluation des résultats le plus courant reste l'entretien annuel d'évaluation (tableau 6).

Tableau 6- Les modes d'évaluation des résultats dont dispose le cadre de proximité

	Fréquence
Non réponse	2%
Entretien annuel d'évaluation	**93%**
Mesure régulière de l'activité de chaque employé	26%
Mesure régulière de l'activité de l'atelier ou du service	43%

Selon les estimations de nos répondants, dans la moitié des entreprises de notre échantillon, plus de 80% du personnel non cadre (employés, ouvriers, techniciens) réalise un entretien annuel. Cependant cette pratique vise d'abord à recueillir les attentes en terme d'évolution de carrière et de formation (tableau 7).

Tableau 7- Si l'entretien existe, l'évaluation mesure-t-elle des préoccupations propres aux salariés, telles que :

	Fréquence
Non réponse	6%
L'intérêt du travail du point de vue du salarié	56%
L'intensité du travail perçue par le salarié	28%
Le rapport avec l'encadrement direct	45%
Les attentes en terme de formation	**90%**
Les attentes en terme de rémunération	31%
Les attentes en terme d'évolution de carrière	**92%**
Les problèmes personnels pouvant influer sur le travail	22%

D'après nos répondants, ce travail d'évaluation réalisé par l'encadrement se concrétise généralement à travers une reconnaissance de la qualité du travail fourni ; pour plus de 60% d'entre eux, les demandes de primes individuelles ou les demandes de formation formulées par le cadre sont très fréquemment satisfaites.

Les autres formes de reconnaissance citées concernent :

- les rémunérations et les avantages pour 19% des répondants (primes, augmentations individuelles, promotions, accès aux stocks options, cadeaux, etc.) ;
- des prises de responsabilité plus importantes et une reconnaissance symbolique pour 8% des répondants (enrichissement des missions participation à des groupes projets, trophées)

3- Discussion et Conclusion

Cette enquête de nature exploratoire présente évidemment des limites méthodologiques (voir sur ce sujet, Igalens et Roussel, 1998). Elle privilégie une approche descriptive pour recueillir, sur

la base de questionnaires, de nombreux témoignages d'une catégorie particulière d'acteurs de la RSE : les professionnels de la GRH.
Mais notre échantillon ne peut être jugé parfaitement représentatif de la population totale des professionnels de la fonction RH : sur-représentation de professionnels appartenant à de grandes entreprises industrielles ; formation identique pour la plupart des professionnels en question. Par ailleurs, du fait de notre méthode de collecte, ces témoignages sont enregistrés et comparés sans que soient développés et exposés les « contextes singuliers » à partir desquels les acteurs les formulent. Et en particulier, sur le plan des résultats, l'article peut être interprété de manière réductrice, amenant à penser qu'il est n'est possible de développer des pratiques de RSE que sur la base de contraintes juridiques. Notre point de vue est plus mesuré : en effet, nous avons pu, lors du pré-test du questionnaire en particulier, constater l'existence de stratégies pro-actives visant à développer des pratiques RH socialement responsables.
C'est pourquoi cette étude doit être poursuivie et confortée par des recherches s'appuyant sur des approches plus qualitatives. Ce type de recherche, centrée sur des pratiques « socialement responsables » particulières, permettrait à la fois d'exposer dans le détail, d'interpréter, et de valider les témoignages recueillis, à partir d'une méthodologie bien différente de celle que nous avons privilégiée : observation participante, ethnographique, étude de cas, approche qualimétrique de recherche en sciences de gestion (Savall, Zardet, 2004).
Ces réserves étant mises en avant, il faut cependant noter que l'analyse de notre échantillon montre qu'il n'y a pas de biais venant diminuer la validité interne des résultats obtenus, et en particulier :

- les caractéristiques du problème étudié (pratiques RH relevant de la RSE) sont bien présentes dans l'échantillon ;
- chacun de nos répondants appartient à la population ciblée des professionnels RH susceptibles de s'exprimer sur le sujet.

Par ailleurs la composition de cet échantillon nous a assuré un taux de retour bien supérieur à un envoi anonyme. Et enfin, il faut rappeler un des principaux intérêt de cette recherche : au contraire de très nombreuses études sur la RSE, elle ne repose pas sur des informations formalisées et diffusées par les entreprises, elle donne directement la parole à des professionnels de la fonction RH.

Au-delà de la méthode de collecte de données et de ses limites, cette enquête est intéressante à plusieurs titres.

Elle montre d'abord que, dans leur majorité, les professionnels RH français constatent un décalage entre la nécessité de prendre en compte le thème de la RSE et l'attentisme de leur direction. Ensuite, l'enquête permet d'apprécier en quoi les entreprises françaises vont plus loin que

la stricte application du droit sur un ensemble de pratiques RH « socialement responsables ». Une synthèse des principaux résultats obtenus permet d'évaluer cet écart.

Les directions profitent assez peu de l'évolution des technologies de l'information pour améliorer l'information et la consultation des salariés ou le dialogue social. Par ailleurs, la veille concernant les conditions de travail pratiquées par les sous-traitants n'a rien de systématique.

En ce qui concerne le recrutement et l'insertion des personnels peu qualifiés, moins d'un tiers seulement des entreprises développent une collaboration avec des missions locales ou des associations d'insertions. Pourtant, c'est sur la base de cette collaboration que l'on peut envisager l'insertion de jeunes peu qualifiés ou d'actifs marginalisés par une longue période de chômage.

Si les entreprises s'acquittent de leurs obligations en matière de recrutement de personnes handicapées, les efforts développés pour mieux intégrer ces personnes restent minces.

Par ailleurs, l'utilisation importante de main d'œuvre précaire semble de plus en plus comprise comme un mode « normal » de gestion des ressources humaines**.** Les pratiques d'intégration du personnel intérimaire sont limitées ; la plus intéressante d'entre elle, la formation à la sécurité, a un caractère obligatoire (voir notamment art. L 230-2 et art. R. 231-35 du Code du travail).

En matière de formation : la contribution des entreprises reste au dessus ou très au dessus du minimum légal ; mais les actions dont le caractère social est le plus marqué (accès, retour à l'emploi) viennent en dernier, et ce malgré une instabilité de l'emploi attestée par de nombreux licenciements économiques.

En ce qui concerne les mesures d'accompagnement des licenciements économiques : mis à part des mesures de soutien psychologique, les employeurs développent assez peu d'initiatives allant au-delà des obligations légales (formations diplômantes, etc.).

En matière de prévention des accidents de travail : le point le plus notable est l'implication plus grande de l'encadrement dans la sensibilisation aux risques professionnels.

En ce qui concerne l'évaluation des compétences des salariés : des préoccupations importantes (problèmes personnels pouvant influer sur le travail, intensité du travail perçue par le salarié, attentes en terme de rémunération) ne sont généralement pas abordées dans l'entretien annuel d'évaluation. Cependant, d'après nos répondants, le cadre peut généralement faire valoir l'implication du salarié dans l'emploi (primes, formations).

Ainsi, et ce sera notre principale conclusion, les entreprises françaises ne développent pas, pour la majorité d'entre elles, des pratiques RH originales et qui vont au-delà de l'application des règles de droit. Selon cette enquête, et dans le contexte français, l'intégration de préoccupations sociales dans la définition des pratiques RH est essentiellement due au respect du droit du travail. Ce qui ne signifie pas qu'en l'absence de cadre juridique, les entreprises ne formalisent pas des

pratiques de RSE. Dans des pays où le droit du travail est moins protecteur, certaines le font et ce comportement accélère très certainement la diffusion de pratiques « socialement responsables » (Igalens, Dehermann-Roy, 2004). Mais quand ce cadre juridique existe, les entreprises prennent en considération les sanctions possibles et évitent de s'engager dans des comportements opportunistes dont les coûts sont supportés par les collectivités présentes et futures.

Selon nos résultats, il semble que dans une société où des règles de droit définissent et garantissent des pratiques « socialement responsables », l'obligation faite aux entreprises de réfléchir au caractère irréversible de leurs actes et aux conséquences en partie imprévisibles de leurs décisions avant de s'engager dans l'action n'est pas essentiellement le résultat de la pression de stakeholders ; c'est la société dans son ensemble qui cadre les pratiques responsables (qui sont dans la norme juridique ou au delà de cette norme) et celles qui ne le sont pas. Pour vérifier ou infirmer cette hypothèse importante, il faudrait disposer de travaux permettant de comparer les pratiques RH d'entreprises dans des pays adoptant des règles de droit du travail très protectrices et des pays adoptant des règles de droit du travail peu protectrices.

Bibliographie :

- AFNOR, 2002, *Responsabilité sociale des entreprises*, AFNOR

- Agefiph/Novethic, Septembre 2004, *Le handicap dans le reporting développement durable des entreprises du CAC 40* , Novethic

- Allouche, J., Huault, I., Schmidt, G., 2004, « Responsabilité Sociale des Entreprises : La mesure détournée », *Actes du XV° congrès de l'AGRH*, pp 2389-2411

- Amadieu, J.F., 1999, « La responsabilité sociale de l'entreprise », in Le Duff (Dir.) *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, pp 1080-1083

- Autier, F., 2001, « Production et publication d'information RH : acteurs, sources, méthodes, pertinence », *Actes du XII°congrès de l'AGRH*, Liège.

- Baumard, P., Ibert, J., « Quelles approches avec quelles données » in Thiétart, R.A., 1999, *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p 81-103

- Brummer, J.J., 1991, *Corporate Responsability and Legitimacy : An Interdisciplinary Analysis*, Greewood Press

- Commission Européenne, 2 juillet 2002, « Responsabilité Sociale des Entreprises : une contribution des entreprises au développement durable » [**COM (2002) 347** final - Non publié au Journal officiel].

- Diller, J, 1999, « Responsabilité Sociale et mondialisation : qu'attendre des codes de conduites, des labels sociaux et des pratiques d'investissement ? », *Revue internationale du travail*, vol 138, n° 2, p 107

- Douglas, M., 2004, *Comment pensent les institutions*, La découverte

- Freeman, R.E., 1984, *Strategic Management : Stakeholder approach*, Pitman

- Friedman, M; 1962, *Capitalism and Freedom*, University Chicago Press

- Friedman, M, 1970, "The Social Responsibility of Business is to increase the Profit", *New York Times Magazine*, 13 Sept, pp 32-33; p 122-126

- Gond, J.P., Mullenbach-Servayre, A., 2003, « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *La revue des Sciences de Gestion*, n° 205, pp 93-116

- Igalens, J., Roussel, P., 1998, *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Economica

- Igalens, J., & Dehermann-Roy, E., 2004, « Les codes de conduite : une existence légitime, une efficacité incontestable », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°54, p 27-44

- Igalens, J., & Joras, M., 2002, *La Responsabilité Sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation

- Jonas, H, 1990, *Le principe responsabilité*, Ed du Cerf

- Maignan, I., et Ralston, D., 2002, « Corporate Social Responsability in Europe and in the U.S. : Insights from Businesses' Self-presentations », *Journal of International Business Studies*, 3rd, quarter, p 497-514.

- Martinet, A.C., Reynaud, E., 2001, « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, n° 136, pp 12-25

- Martory, B., 2004, *Tableaux de bord sociaux*, Liaisons

- Mercier, S., 1999, *L'Ethique dans les entreprises*, La découverte

- Mercier, S., 2002, « Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 43, p 34-49

- Mintzberg, H, 2004, *Pouvoir et gouvernement d'entreprises*, Les Editions d'Organisation

- Noël, C, 2004, « La notion de responsabilité sociale de l'entreprise : nouveau paradigme du management ou mirage conceptuel ? », *Gestion 2000*, n°3, pp 15-33

- Persais, E., 2004, Les rapports sociétaux, enjeux et limites, *Revue Française de Gestion*, n° 152, pp 167-197

- Pesqueux, Y., & Ramanantsoa, B., 1995, La situation éthique en France, *Revue éthique des affaires*, N°1, janvier.

- Picard, D., 1991, *La veille sociale*, Vuibert

- Pichault, F., et Nizet J., 2000, *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil

- Riboud, A., 1987, *Modernisation, mode d'emploi*, rapport au Premier ministre, Union Générale d'Editions

- Reynaud J.-D., 1989, *Les règles du jeu*, A. Colin.

- Reynaud J.-D., 1991, Pour une sociologie de la régulation sociale, *Sociologie et sociétés*, vol. 23-2 : 13-26.

- Salmon, A., 2002, *Ethique et ordre économique*, CNRS sociologie

- Savall, H., Zardet, V, 2004, *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Economica.

- Stiglitz, J., 2003, *Quand le capitalisme perd la tête*, Fayard

- Taïeb, J.P., 2004, *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, Dunod

- Tixier, M, 2002, « Responsabilité sociétale de l'entreprise : regards croisés entre faire et faire savoir », *Gestion 2000*, n°4, p 33-47

.

Annexe : Responsabilité Sociale des Entreprises et pratiques de Gestion des Ressources Humaines/ Questionnaire

Nous recueillons dans cette enquête votre point de vue sur le thème de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et vos témoignages sur sa mise en œuvre dans votre entreprise. Plus précisément, nous souhaitons évaluer l'intégration de préoccupations sociales dans les pratiques de gestion des Ressources Humaines et n'abordons pas ici la dimension environnementale de la RSE.

A. Conditions générales dans lesquelles vous exercez votre fonction

1. Quel est l'intitulé qui décrit le mieux votre fonction ?

☐ 1. Directeur Ressources Humaines
☐ 2. Responsable Ressources Humaines
☐ 3. Assistant(e) ou Adjoint Ressources Humaines
☐ 4. Consultant(e) Ressources Humaines

2. Dans quelle structure occupez-vous cette fonction ?

☐ 1. Au siège d'une entreprise comptant plusieurs établissements
☐ 2. Dans un ou plusieurs des établissements appartenant à une entreprise
☐ 3. Dans une entreprise ne comptant qu'un établissement

3. Quelles sont les activités de cette entreprise ?

____

____

4. Quel est l'effectif de cette entreprise ?

____

B. Votre opinion et la position de votre entreprise sur le thème de la RSE

5. Selon vous, la Responsabilité Sociale des Entreprises est

☐ 1. Essentiellement un thème à la mode qui n'aura pas d'incidence sur l'activité à venir des entreprises
☐ 2. Un ensemble d'incitations et de règles qui vont s'affirmer et influencer l'activité à venir des entreprises

6. Selon vous, avant de prendre une décision stratégique, l'entreprise doit en évaluer les effets non seulement sur ses actionnaires et ses clients, mais aussi sur ses employés et l'ensemble de ses partenaires :

☐ 1. tout à fait d'accord
☐ 2. assez d'accord
☐ 3. pas d'accord
☐ 4. pas du tout d'accord

7. Selon vous, la mise en oeuvre de pratiques relevant de la Responsabilité Sociale des Entreprises :

☐ 1. implique des coûts qui diminuent la performance économique et financière de l'entreprise

☐ 2. n'a pas d'incidence économique ou financière

☐ 3. améliore le volume d'affaires et la performance économique et financière de l'entreprise

☐ 4. Ne sais pas

8. Pouvez-vous classer les trois intérêts majeurs liés au développement de la RSE ?

1. Améliorer l'image de l'entreprise
2. Augmenter le volume d'affaires
3. Attirer les investisseurs
4. Attirer les meilleurs salariés
5. Mieux impliquer les salariés dans leur travail

|__|__|__|

Ordonnez 3 réponses.

9. Selon vous, la RSE doit-elle plutôt dépendre :

1. de la volonté de la direction
2. des pratiques des entreprises du même secteur d'activité
3. de conventions négociées au niveau de l'entreprise

|__|__|__|

Ordonnez 3 réponses.

10. Dans votre entreprise, la RSE:

☐ 1. est une préoccupation majeure de la direction

☐ 2. n'est pas une préoccupation majeure de la direction

11. Est-ce que votre entreprise s'est dotée d'un code ou d'une charte sociale, éthique ou environnementale ?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

12. Si oui, est-ce que la mise en oeuvre de ce code ou de cette charte:

☐ 1. est vérifiée par un service de l'entreprise

☐ 2. est vérifiée par un organisme externe

☐ 3. ne fait pas l'objet d'une vérification

13. Est-ce que votre entreprise a déjà engagé ou fait le projet d'engager une démarche de certification selon :

☐ 1. la norme environnementale 14001 (ISO)

☐ 2. la norme sociale SA 8000 (OIT)

☐ 3. Aucune démarche de certification de ce type n'est à l'étude

Vous pouvez cocher plusieurs cases

C. Les pratiques RH de votre entreprise relevant de la RSE

14. Comment caractérisez-vous la collaboration qui lie votre entreprise aux missions locales pour l'emploi et aux différentes associations d'insertion ?

☐ 1. Très forte collaboration

☐ 2. Bonne collaboration

☐ 3. Faible collaboration

☐ 4. Pas de collaboration

---

15. Est-ce que votre entreprise a dû, au cours des cinq dernières années, procéder à un licenciement pour motifs économiques ?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

---

16. Si oui, quelles ont été les mesures d'accompagnement mises en place?

☐ 1. cellule de reclassement

☐ 2. reclassement externe

☐ 3. convention de conversion/PARE

☐ 4. préretraite progressive

☐ 5. reclassement interne

☐ 6. travail à temps partiel

☐ 7. primes d'incitation au départ

☐ 8. aide à la création d'entreprise

☐ 9. autres mesures, précisez : ...

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

---

17. Pouvez-vous évaluer le pourcentage de collaborateurs non permanents (CDD et intérimaires) travaillant dans votre entreprise ?

____

La réponse doit être comprise entre 0 et 100.

---

18. Mettez-vous en place des mesures systématiques pour favoriser l'intégration des intérimaires ?

☐ 1. remise du livret d'accueil

☐ 2. présentation à l'équipe

☐ 3. sensibilisation sécurité

☐ 4. autre mesure systématique, précisez : ...

☐ 5. pas de mesure systématique

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

---

19. Est-ce que les conditions de travail (hygiène, sécurité, ergonomie) pratiquées par vos sous-traitants font l'objet :

☐ 1. d'une demande d'informations de votre entreprise

☐ 2. d'un cahier des charges conditionnant tout contrat

☐ 3. d'une procédure de certification sociale qui vous est communiquée

☐ 4. d'un protocole d'orientation défini en accord avec vos organisations syndicales

☐ 5. Ne sais pas

Vous pouvez cocher plusieurs cases

20. Est-ce que vous réalisez une enquête de satisfaction auprès de vos employés ?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

21. Quels sont les principaux modes d'évaluation des résultats dont dispose le cadre de proximité ?

☐ 1. entretien annuel d'évaluation

☐ 2. mesure régulière de l'activité de chaque employé

☐ 3. mesure régulière de l'activité de l'atelier ou du service

22. Si l'entretien d'évaluation existe, pouvez-vous évaluer la proportion du personnel non-cadre (ouvriers, employés, techniciens) qui réalise effectivement l'entretien annuel ?

____

La réponse doit être comprise entre 0 et 100.

23. Si l'entretien existe, l'évaluation mesure-t-elle des préoccupations propres aux salariés, telles que :

☐ 1. L'intérêt du travail du point de vue du salarié

☐ 2. L'intensité du travail perçue par le salarié

☐ 3. Le rapport avec l'encadrement direct

☐ 4. Les attentes en terme de formation

☐ 5. Les attentes en terme de rémunération

☐ 6. Les attentes en terme d'évolution de carrière et mutation

☐ 7. Les problèmes personnels pouvant influer sur le travail

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

24. Comment le cadre de proximité peut-il reconnaître la qualité du travail de ses subordonnés ?

☐ 1. les demandes de primes individuelles qu'il formule sont très fréquemment satisfaites

☐ 2. les demandes de primes collectives qu'il formule sont très fréquemment satisfaites

☐ 3. les demandes de formation qu'il appuie sont très fréquemment satisfaites

☐ 4. autre forme de reconnaissance possible, précisez : ...

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

25. Quelles sont les options de flexibilité volontaire mises en place pour tenir compte des aspirations des salariés ?

☐ 1. télétravail

☐ 2. travail à temps partiel

☐ 3. individualisation des horaires

☐ 4. autre option, précisez : ...

Vous pouvez cocher plusieurs cases

26. Avez-vous mis en place un Intranet pour faciliter la communication avec et entre les salariés ?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non

27. Comment les employés prennent-ils habituellement connaissance des perspectives stratégiques de l'entreprise?

☐ 1. Journal ou site d'entreprise

☐ 2. Réunion de l'ensemble du personnel

☐ 3. Réunion de service

☐ 4. Information syndicale

☐ 5. Mail venant de la Direction

Attention, vous ne pouvez cocher que trois cases seulement !

28. Quelles sont les différentes sections syndicales présentes dans votre entreprise ?

☐ 1. CFE - CGC	☐ 2. CGT
☐ 3. CFTC	☐ 4. CFDT
☐ 5. FO	☐ 6. SUD
☐ 7. Aucun syndicat	☐ 8. Autres syndicats : précisez …

Vous pouvez cocher plusieurs cases

29. Est-ce que dans votre entreprise, les sections syndicales

☐ 1. communiquent avec les salariés par mail ?

☐ 2. utilisent l'Intranet de l'entreprise ?

☐ 3. ont réalisé leur propre site ?

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

30. Quel est le pourcentage de votre masse salariale brute annuelle alloué à la formation ?

____

La réponse doit être comprise entre 0 et 100.

31. Pouvez-vous classer les trois types d'actions prioritaires dans votre plan de formation 2004 ?

1. Les actions de promotion (permettant au salarié d'acquérir une meilleure qualification)
2. Les actions de prévention (préparent les salariés à une mutation d'activité)
3. Les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances
4. Les actions de conversion (permettant au salarié licencié de trouver un nouvel emploi)
5. Les prestations de bilans de compétences
6. Les actions de lutte contre l'illettrisme

|__|__|__|

Ordonnez 3 réponses.

32. Procédez-vous à des études ergonomiques pour accompagner la création de nouveaux postes de travail ?

☐ 1. systématiquement	☐ 2. fréquemment
☐ 3. quelquefois	☐ 4. jamais

33. Pouvez-vous classer les trois premières causes d'accident du travail?

1. Non respect des règles de sécurité
2. Matériel vétuste
3. Circulation non réglementée
4. Défauts de connaissances techniques du personnel
5. Facteurs humains (stress, fatigue)
6. Autre cause, précisez : ...

|__|__|__|

Ordonnez 3 réponses.

34. Quelles sont les mesures prises pour réduire le nombre ou la gravité des accidents du travail ?

☐ 1. Formation de secouriste pour tout l'encadrement

☐ 2. Affichage des procédures de travail sur les postes exposés aux risques

☐ 3. Affichage des procédures à suivre en cas d'accident

☐ 4. Réunions de sensibilisation des salariés aux risques et préventions

☐ 5. Contrôle des salariés sous conduite addictive (alcool, drogue)

☐ 6. autres mesures: précisez...

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

35. Avez-vous récemment mis en place des mesures spécifiques pour l'intégration des travailleurs handicapés?

☐ 1. aménagement pour l'accès à l'entreprise

☐ 2. aménagement de postes de travail

☐ 3. aménagement du temps de travail

☐ 4. autres mesures, précisez :...

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

36. L'obligation d'emploi des personnes handicapées est de 6 % ; comment y répondez-vous ?

Définir des pourcentages

1. emploi direct : ……%

2. contribution versée à l'Agefiph :…%.

3. emploi de salariés en ateliers protégés et CAT : …%

37. Est-ce que votre entreprise développe d'autres pratiques RH relevant de la RSE ?

____

____

____

38. Cette enquête rejoint-elle certaines de vos préoccupations professionnelles ?

☐ 1. Oui ☐ 2. Non